

## ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ: РАЦИОНАЛЬНЫЙ И ИНТУИТИВНЫЙ

Бурыкин Евгений Сергеевич<sup>1</sup>,

канд. экон. наук,

e-mail: burrykin@rambler.ru,

<sup>1</sup>Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье рассмотрен происходящий в последние десятилетия прогресс в принятии решений, связанный с развитием широкого спектра инструментов, используемых, прежде всего, в процессе управленческой деятельности. Однако этот прогресс связан, в частности, с хорошо структурированными количественными решениями, и в меньшей степени с качественными решениями, менее точными и структурированными. В первой части данного исследования описана сложная и постоянно изменяющаяся обстановка в современных организациях, которая затрудняет или даже делает невозможным принятие решений в соответствии с моделью принятия рациональных решений. В результате, менеджеры вынуждены полагаться на свои интуитивные способности, которые позволяют им использовать новые перспективы и подходы в решении проблем, что отражено во второй части статьи. Основной вывод этого исследования заключается в том, что при принятии управленческих решений менеджер должен не только производить аналитические расчеты, но и полагаться на свой опыт, интуицию.*

**Ключевые слова:** рациональное, интуитивное, управленческое решение, модель принятия решения

## APPROACHES TO MAKING OPTIMAL MANAGEMENT DECISIONS: RATIONAL AND INTUITIVE

Burykin Ye.S.<sup>1</sup>,

candidate of economic sciences,

e-mail: burrykin@rambler.ru,

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article describes the progress in decision-making in recent decades associated with the development of a wide range of tools used primarily in the process of managerial activity. However, this progress is associated, in particular, with well-structured quantitative solutions, and to a lesser extent with qualitative solutions that are less accurate and structured. The first part of this study describes the complex and constantly changing situation in modern organizations, which makes it difficult or even impossible to make decisions in accordance with the rational decision-making model. As a result, managers are forced to rely on their intuitive abilities, which allow them to use new perspectives and approaches in solving problems, which is reflected in the second part of the article. The main conclusion of this study is that when making managerial decisions, a manager should not only make analytical calculations, but also rely on his experience and intuition.*

**Keywords:** rational, intuitive, managerial decision, decision-making model

DOI 10.21777/2587-554X-2022-2-74-80

### Введение

Целью исследования является рассмотрение аспектов рационального и интуитивного при принятии оптимальных управленческих решений, а также анализ модели принятия решений, включающую в себя оба аспекта.

Основными задачами исследования являются: рассмотреть понятия «рациональное» и «интуитивное» в контексте принятия управленческих решений; рассмотреть понятие «оптимальное» и определить, из чего именно состоит данный аспект; определить модель принятия управленческих решений, которая включает в себя рациональные и интуитивные аспекты, позволяющие принимать наиболее эффективные управленческие решения.

Управленческие функции, выполняемые руководителями, включают в себя следующие процессы: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из этих функций неразрывно связана с необходимостью принятия управленческих решений. На каждом уровне управления члены организации должны принимать решения и решать проблемы, связанные с ними. Эти задачи являются жизненно важной частью работы менеджеров. Управленческие решения являются основой для решений и действий других членов организации.

В последние 50 лет мы наблюдаем значительный прогресс в принятии решений, связанный с развитием широкого спектра инструментов, используемых, прежде всего, в процессе управленческой деятельности.

Однако этот прогресс связан, в частности, с хорошо структурированными количественными решениями, и в меньшей степени с качественными решениями, менее точными и структурированными. Сложная и постоянно изменяющаяся обстановка в современных организациях затрудняет или даже делает невозможным принятие решений в соответствии с моделью принятия рациональных решений. В результате, менеджеры вынуждены полагаться на свои интуитивные способности, которые позволяют им использовать новые перспективы и подходы в решении проблем. Данная ситуация определяет актуальность рассматриваемой темы: при принятии управленческих решений менеджер должен не только производить аналитические расчеты, предусматривать всевозможные риски, но и полагаться на свой опыт, интуицию, определяя, какие действия могут привести к оптимальному результату.

## 1. Рациональный аспект в принятии управленческих решений

Термин «рациональный» применяется к решениям, которые принимаются по результатам анализа, проведенного на основе собранных фактов, с учётом всевозможных рисков. Предполагается, что эти решения представляют собой последовательность логически связанных когнитивных операций, правильно упорядоченных и включающих в себя как анализ, так и оценку проблемной ситуации, определение альтернатив и выбор одной, имеющей наибольшее преимущество в данных обстоятельствах. Рациональное принятие решения означает, что все элементы этого процесса упорядочены таким образом, чтобы создать алгоритм для более легкого и эффективного достижения цели. Рациональное мышление основано на разуме, оно моделируется на основе научного познания, прежде всего, математического и логического. Обладая рациональным пониманием, человек, принимающий решение, отвергает восприятие реальности, основанное на интуитивных чувствах и откровениях. Рациональное решение должно включать в себя такое познавательное содержание, которое понятно и поддается проверке в соответствующих условиях. Более того, оно носит интересубъектный характер как с точки зрения принятия решения, так и с точки зрения проверки результатов. В силу интересубъектности, то есть обобщенного представления предметов и событий, рациональные решения могут иметь определенные недостатки, а именно: они могут быть явно формальными и абстрактными. Подводя итог, следует сказать, что человек, принимающий рациональные решения, действует не на эмоциях или догадках, а с учетом дальнейших последствий своих действий. Также он использует эффективные методы и стремится к достижению целей, руководствуясь правильным выбором средств, при выборе которых он соблюдает иерархию, принятую в данном сообществе, руководствуется признанными предпочтениями, следует обязательным правилам и принципам.

В отличие от иррациональных процессов, рациональные процессы переоцениваются. Это является результатом ошибочного понимания логического мышления и убежденности в том, что все варианты должны быть обоснованы и аргументированы посредством рационализации, в связи с чем решения кажутся приемлемыми, в то время как фактические мотивы остаются за пределами компетенции сознательного разума.

Классическая или же рациональная модель принятия решений предполагает определенную фиксированную последовательность шагов. К ним относятся: определение как проблемы, так и цели решения, идентификация критериев решения, поиск альтернативных решений; сравнение и анализ альтернатив с точки зрения: достижимости целей, потенциальных затрат на реализацию различных альтернатив и возможных выгод для организации, вытекающих из данного выбора, идентификация и оценка рисков, альтернативный отбор, реализация решения и контроль его результатов. Этот процесс является последовательным. Таким образом, порядок этапов значительно важен при классической модели принятия решений. В случае, когда цель, стоящая за решением, отсутствует, идентификация потенциальных альтернатив становится необоснованной. Если мы пропустим стадию сопоставления альтернативных вариантов и соответствующей оценки риска, то шансы на то, что выбор, который будет сделан, обеспечит желаемый эффект, будут незначительными. Без эффективной реализации выбранной альтернативы очень маловероятно, что результат решения будет соответствовать целям организации. Также важно, что при отсутствии системы контроля, в рамках которой проверяются результаты внедрения выбранной альтернативы, невозможно обеспечить ее надлежащее внедрение. Поэтому, если любой процесс принятия решения должен соответствовать поставленным целям, то его различные этапы должны быть взаимосвязаны, а его организация должна быть последовательной.

Эта общепринятая модель основана на определенных допущениях, а именно, что лица, принимающие решения, действуют рационально, имеют доступ к полной информации и исходя из нее делают оптимальный выбор. Рациональность принятия управленческих решений можно рассматривать в двух категориях, как методологическую и материальную рациональность. Первая означает соответствие сделанного выбора всем требованиям и условиям; как следствие, такое решение, введенное в действие, полностью отражает реальность. Речь идет о методологической рациональности, когда решение принимается в соответствии с различными этапами процесса принятия решения, правилами принятия решения и на основе всей имеющейся информации, при этом лицо, принимающее решение, должно быть надлежащим образом мотивировано к принятию правильного решения. Вторым предположением, стоящим за классической моделью принятия решения, после рациональности лица, принимающего решение, является способность принимать оптимальное решение. О таком решении можно говорить в ситуации, когда существуют критерии сравнения всех альтернатив, и по ним можно выбрать наилучшую из всех имеющихся.

Предположения, лежащие в основе традиционной модели принятия решений, сложно полностью реализовать в практике управления, поэтому она рассматривается как своего рода руководство, модель того, как следует принимать решения. Таким образом, можно предположить, что оптимальные решения, которые принимаются с помощью данной модели, далеко не всегда могут быть реализованы. Скорее, это рекомендации, определенное руководство к действию для менеджеров.

Эта модель лежит в основе того, что называется моделью принятия административных решений. Она имеет более реалистичные предположения и показывает, как часто на самом деле принимаются решения. Согласно ей, лицо, принимающее решение, ограничено в своей рациональности и имеет доступ к менее полной информации, что, как правило, приводит к выбору удовлетворительного, а не оптимального решения. Рациональность руководителя также может быть ограничена неполной информацией и знаниями. Другим ключевым элементом административной модели является выбор достаточного (удовлетворительного), а не оптимального решения. Это утверждение предполагает, что лицо, принимающее решение, довольствуется первым приемлемым решением, которое он находит, вместо того чтобы искать наилучшее возможное решение. Существует много причин, по которым он склонен согласиться на неоптимальное решение. Среди таких причин можно выделить навыки менеджера (лицо, принимающее решение, может быть не в состоянии определить, проанализировать и оценить большое количество альтернатив) и мотивацию к принятию решений (нежелание лица, принимающего решение, тратить время на поиски лучшей альтернативы). Кроме того, это связано с тем, что оптимальное решение является более сложным и требует сложных методов и приемов принятия решений, а также гораздо более высокой квалификации, чем выбор удовлетворительной альтернативы, в то время как стоимость и время принятия оптимального решения могут не соответствовать его результатам. Из-за неполноты информации, которой обладают менеджеры, их ограниченной рациональности и ориента-

ции на удовлетворительные решения, принимаемые решения не всегда отвечают интересам организации. Учитывая ограничения как рациональной, так и административной модели, менеджеры используют различные техники и методы, которые, как правило, предполагают ориентирование на свой опыт и внутренний голос, чтобы принимаемые решения были оптимальны для компании. Проблема сводится к следующему – в каких ситуациях и на каком этапе процесса принятия решения интуиция является эффективным инструментом принятия решения.

## 2. Интуиция в процессе принятия управленческих решений

Понятия «иррациональный» или «интуитивный» используются для описания решений, принимаемых на основе догадок, интуиции, опыта. Интуиция обозначает глубокое понимание без необходимости объяснять, как и почему что-то происходит. Благодаря интуиции можно постичь процессы, происходящие вне сознания. Интуиция имеет тенденцию приходить неожиданно, но в нужный момент. Она появляется, когда менеджер перестает искать решение сложной проблемы. Лицо, принимающее решение, одновременно является и поставщиком, и получателем интуиции.

Процесс принятия нерациональных интуитивных решений – это процесс, который не всегда можно выразить словами. Сложности вербализации интуитивного познания возникают из-за неспособности трансформировать конфигурационные структуры, создаваемые интуицией, в линейные структуры. Лица, принимающие решения и переживающие интуитивное познание, имеют ощущение очевидности, которого нет ни у кого другого. Любая попытка лица, принимающего решение, поделиться решением, найденным с помощью интуиции, влечёт за собой потерю некоторых существенных деталей этого решения. Поэтому, очень часто люди, у которых есть проблеск интуиции, пытаются представить ее в виде образов, метафор или символов. Исходя из вышеизложенных соображений, можно утверждать, что интуитивное решение следует понимать как акт осознания выбора, которому предшествуют сознательные поиски решения проблемы, сопровождаемые глубоким убеждением в высокой полезности этих знаний. Это означает, что процесс принятия интуитивного решения опирается на знания, которые были получены в определенной степени за пределами сознательного разума. Это очень сложный процесс, который происходит внезапно, так что человек, в сознании которого он происходит, не в состоянии его проанализировать.

Эмпирические исследования показывают, что каждый человек способен обрабатывать информацию несколькими способами: рационально и интуитивно. Степень использования первого или второго способа зависит от индивидуальных особенностей человека и выполняемой им задачи. Таким образом, Э. Дэйн и М.Г. Пратт предполагают, что опора на интуицию будет более эффективной в случае принятия сложных, специализированных решений, чем в случае простых и общих решений, для которых используется рациональная модель. Тот факт, что интуитивная модель хорошо работает для неструктурированных и сложных задач, подразумевает наличие связи между использованием интуиции и опытом человека, принимающего решение. Опыт связан со сложностью решаемой задачи: чем больше опыта, тем менее сложной задача представляется руководителю [1].

Эмпирические исследования также показали, что опора на интуицию наиболее успешна при принятии решений, связанных со следующими областями функционирования организации: формулирование стратегии, управление человеческими ресурсами или разработка продуктов, а не производство или финансы. В литературе интуитивная модель принятия решений называется комплексной, устойчивой к изменениям и более трудоемкой, чем использование рациональной или административной модели.

Эмпирические исследования, проведенные в отношении топ-менеджеров, показали, что они сознательно полагаются на интуицию при принятии ключевых решений. Таким образом, возник дискуссионный момент – все ли менеджеры используют интуицию одинаково и на одной и той же стадии процесса принятия решения. На основе проведенных исследований было выделено три способа использования интуиции в процессе принятия решений:

1. Большинство менеджеров утверждали, что при принятии решений они пытаются найти оптимальный вариант. Для этого они позволяют своей интуиции и воображению делать свою работу и



генерировать максимально возможное количество различных решений. Только такой способ действий помогает найти инновационные решения, которые в противном случае не были бы доступны после анализа имеющихся данных. Эти менеджеры не используют традиционную модель принятия решений, которая предполагает прохождение различных этапов.

2. Вторая по величине группа менеджеров использовала свою интуицию иначе, чем предыдущая. Они исходят из структурированной системы принятия решений, состоящей из следующих этапов: выявление и анализ проблемы, разработка альтернатив, оценка этих альтернатив, выбор оптимальной альтернативы и анализ эффектов реализации этой альтернативы на практике. Интуиция была использована этими менеджерами для выполнения не столько творческой, сколько интегрирующей роли.

3. Третья группа менеджеров – это те, кто разработал свои индивидуальные методы использования интуиции в процессе принятия решений, например, некоторые менеджеры используют свою интуицию для проблемы, которая пока не требует решения. При этом они собирают и анализируют необходимую информацию. Таким образом, когда наступает момент решения проблемы, у менеджера уже имеется как первоначальная интуиция, так и собранные факты.

### 3. Анализ рационального и интуитивного в рамках принятия оптимального решения

Исходя из предыдущих разделов, можно выделить основные положения, преимущества и недостатки рационального и интуитивного подходов к принятию решений. Процесс принятия рационального решения носит, в первую очередь, аналитический характер, то есть предполагает разбор ситуации и обстоятельств принятия решения на составные элементы и поиск на этой основе решения проблемы. Интуитивный процесс принятия решений отличается от рационального и имеет свои отличительные особенности. Он нацелен на поиск проблемы в будущем, а не в настоящем, и представляет собой комплексный, синтетический подход к проблемам. Интуитивное принятие решения предполагает генерацию нестандартных идей и быструю и эмоциональную оценку потенциальных решений. Стоит также отметить, что данный подход вынуждает лиц, принимающих решения, принимать их только на основе своей интуиции, понимаемой как быстрое извлечение опыта и знаний. Очень часто выбранное решение не может быть проверено до его реализации. Только лицо, принимающее решение, уверено, что его интуитивное решение верно, и в большинстве случаев трудно или даже невозможно поделиться этой уверенностью с другими. Следовательно, контроль над реализованным решением происходит только после того, как есть результаты сделанного выбора.

Таким образом, нельзя однозначно утверждать, что оптимальное решение может быть принято лишь рациональным или интуитивным путем. Для этого необходима новая модель принятия решений, которая включает в себя достоинства двух общеизвестных моделей. Попытки сформулировать новую модель принятия стратегических решений, включающую в себя как рациональный анализ, так и интуицию, можно найти в литературе. Одна из таких моделей предложена Дж. Войсешин [2]. Он понимал интуицию как эффект действия бессознательного, который возникает после интеграции настоящих наблюдений, столкнувшихся с прошлым опытом. Эмпирические исследования показали, что использование интуиции связано с деятельностью в подсознании. Полностью осознанное действие требует большого объема знаний, и невозможно поддерживать эти знания на постоянном, высоком уровне, позволяющем свободно их использовать [3]. Использование интуиции сводится к сортировке знаний, скрытых в подсознании, и извлечению их для данной ситуации. Прошлый опыт влияет на знания человека, поэтому опытные менеджеры более эффективно используют интуицию. Их первым шагом в процессе принятия решений является определение сущности явления или процесса, с которым они имеют дело. Проще получить знания на эту тему, хранящиеся в подсознании. На следующем этапе происходит интеграция знаний о сущности в более широкое понятие, а затем формулирование принципов, вытекающих из этого понятия. Интеграция знаний через идентификацию сущности данного явления не только облегчает и ускоряет извлечение информации из подсознания, но и предоставляет лицу, принимающему решение, инструмент, незаменимый для принятия решения, а именно принципы. Принципы разрабатываются в результате более широкой интеграции знаний, они проистекают из

сущности явлений, процессов или сущностей, определяют причинно-следственные связи между ними и связывают их с конкретной ситуацией. Решения, принимаемые менеджерами, очень часто бывают сложными, трудными и влекут за собой долгосрочные последствия. Поэтому для упрощения процесса принятия решений необходимы определенные направления и руководящие принципы. Такие направления и руководящие принципы являются принципами, которые позволяют лицам, принимающим решения, проецировать последствия различных альтернативных решений и выбирать из них наилучшее для организации. Эффективные менеджеры принимают решения на основе принципов, в то время как менее эффективные менеджеры полагаются на структурные знания, включающие когнитивные схемы и шаблоны. Вместе с опытом структуры знания становятся своего рода когнитивным коротким путем, позволяющим быстро реагировать на любую рутинную ситуацию. Проблема возникает в беспрецедентных и сложных ситуациях, с которыми сталкиваются менеджеры при принятии стратегических решений. Опытные менеджеры отказываются от жестких когнитивных схем и моделей в пользу принципов, вытекающих из идентификации фундаментальных причинно-следственных связей, которые могут быть использованы в более широком контексте [4; 5]. К принципам, наиболее часто используемым в процессе принятия решений, относятся:

1. Принцип рациональности, под которым подразумевается систематическое наблюдение и логическая оценка фактов. При данном принципе решения принимаются на основе фактов, а не эмоций, а также при их принятии менеджер ориентируется на объективность.

2. Принцип создания добавленной стоимости, который означает сосредоточение внимания на создании добавленной стоимости, снижении риска и конкурентном преимуществе.

3. Принцип независимости предполагает опору на собственные суждения, а не на суждения других. Согласно данному принципу, менеджер консультируется, но полагается на свои знания и доверяет себе и своей интуиции при решении проблем.

4. Принцип справедливости включает в себя объективную оценку ситуации, благодаря честной критике и непредвзятости по отношению как к ситуации, так и к работникам компании.

5. Принцип честности предполагает честное суждение о ситуации и обстоятельствах.

Вышеперечисленные принципы помогают избежать наиболее распространенных ошибок в процессе принятия решений и позволяют наиболее эффективно использовать рациональные и интуитивные модели принятия решений. Эти принципы помогают менеджеру анализировать существенные факты и объективно оценивать их, постоянно запрашивать информацию и доверять своим собственным возможностям и в то же время быть открытым к предложениям других людей.

Таким образом, в научной литературе авторы предлагают определенные действия, которые могут способствовать повышению эффективности принятия решений. К ним относятся:

– сосредоточение внимания на сущности: только благодаря выявлению сущности фактов, явлений и процессов мы можем правильно классифицировать новые знания и при необходимости применять их;

– определение и соблюдение руководящих принципов: в любой ситуации менеджер должен думать о руководящих принципах, которые определяют выбор решения. Однако следует помнить, что использование руководящих принципов не всегда гарантирует принятие правильного решения. Руководящие принципы формируются на основе информации, имеющейся в данный момент. С появлением новой информации данные принципы могут развиваться и изменяться;

– сосредоточение на фактах: лицо, принимающее решение, должно сосредоточиться на фактах, относящихся к проблеме принятия решения;

– нахождение и следование мотивации при принятии решений.

### Заключение

Итак, процесс принятия управленческих решений должен быть направлен на извлечение максимальной эффективности. Для этого необходимо выбирать оптимальные решения и следовать им. Для достижения этой цели необходимо грамотно использовать основополагающие принципы как рациональных, так и интуитивных аспектов принятия управленческих решений. Противопоставление этих

подходов, на практике, является большой ошибкой, так как в результате не удастся добиться максимальной эффективности от каждого подхода [6; 7].

Подводя итог, следует сказать, что интуиция должна быть важнейшим элементом любого эффективного процесса принятия решений, но не должна составлять его единственную основу. Без интуиции лицо, принимающее решение, не в состоянии придумать творческое решение проблемы, но каждое альтернативное решение, разработанное таким образом, должно быть подвергнуто рациональному анализу. В него должны входить анализ и проведение математических расчетов. Так, проблемы должны решаться комплексно, в рациональном порядке, а альтернативные решения проблемы должны быть сформулированы творчески, исходя из интуиции.

Таким образом, можно сделать вывод, что нужно мыслить интуитивно, но действовать рационально. Только таким образом менеджерам удастся принимать оптимальные решения.

### Список литературы

1. *Dane E., Pratt M.G.* Exploring intuition and its role in managerial decision making // *Academy of Management Review*. – 2007. – Vol. 32, No. 1. – P. 33–54.
2. *Woiceshyn J.* Lessons from „Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions // *Long Range Planning*. – 2009. – Vol. 42, No. 3. – P. 298–319.
3. *Бусыгин А.В.* Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
4. *Гамбаров Т.Р.* Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2019. – № 1 (26). – С. 119–122.
5. *Зарубенко А.В., Стусь В.А., Белай К.Е., Иванова И.Г.* Эффективность управленческих решений // *Economics “Colloquium – journal”*. – 2020. – № 3 (27). – С. 29–31.
6. *Ильасова М.К.* Основы формирования управленческого решения // *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*. – 2019. – № 2 (64). – С. 104–108.
7. *Карданская Н.Л.* Основы принятия управленческих решений. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 200 с.

### References

1. *Dane E., Pratt M.G.* Exploring intuition and its role in managerial decision making // *Academy of Management Review*. – 2007. – Vol. 32, No. 1. – P. 33–54.
2. *Woiceshyn J.* Lessons from „Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions // *Long Range Planning*. – 2009. – Vol. 42, No. 3. – P. 298–319.
3. *Busygin A.V.* Effektivnyj menedzhment. – M.: Finpress, 2000. – 1056 s.
4. *Gambarov T.R.* Model' poshagovogo processa prinyatiya racional'nogo upravlencheskogo resheniya // *Azimut nauchnyh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*. – 2019. – № 1 (26). – S. 119–122.
5. *Zarubenko A.V., Stus' V.A., Belaj K.E., Ivanova I.G.* Effektivnost' upravlencheskih reshenij // *Economics “Colloquium – journal”*. – 2020. – № 3 (27). – S. 29–31.
6. *Il'yasova M.K.* Osnovy formirovaniya upravlencheskogo resheniya // *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta*. – 2019. – № 2 (64). – S. 104–108.
7. *Kardanskaya N.L.* Osnovy prinyatiya upravlencheskih reshenij. – M.: Russkaya delovaya literatura, 1998. – 200 s.